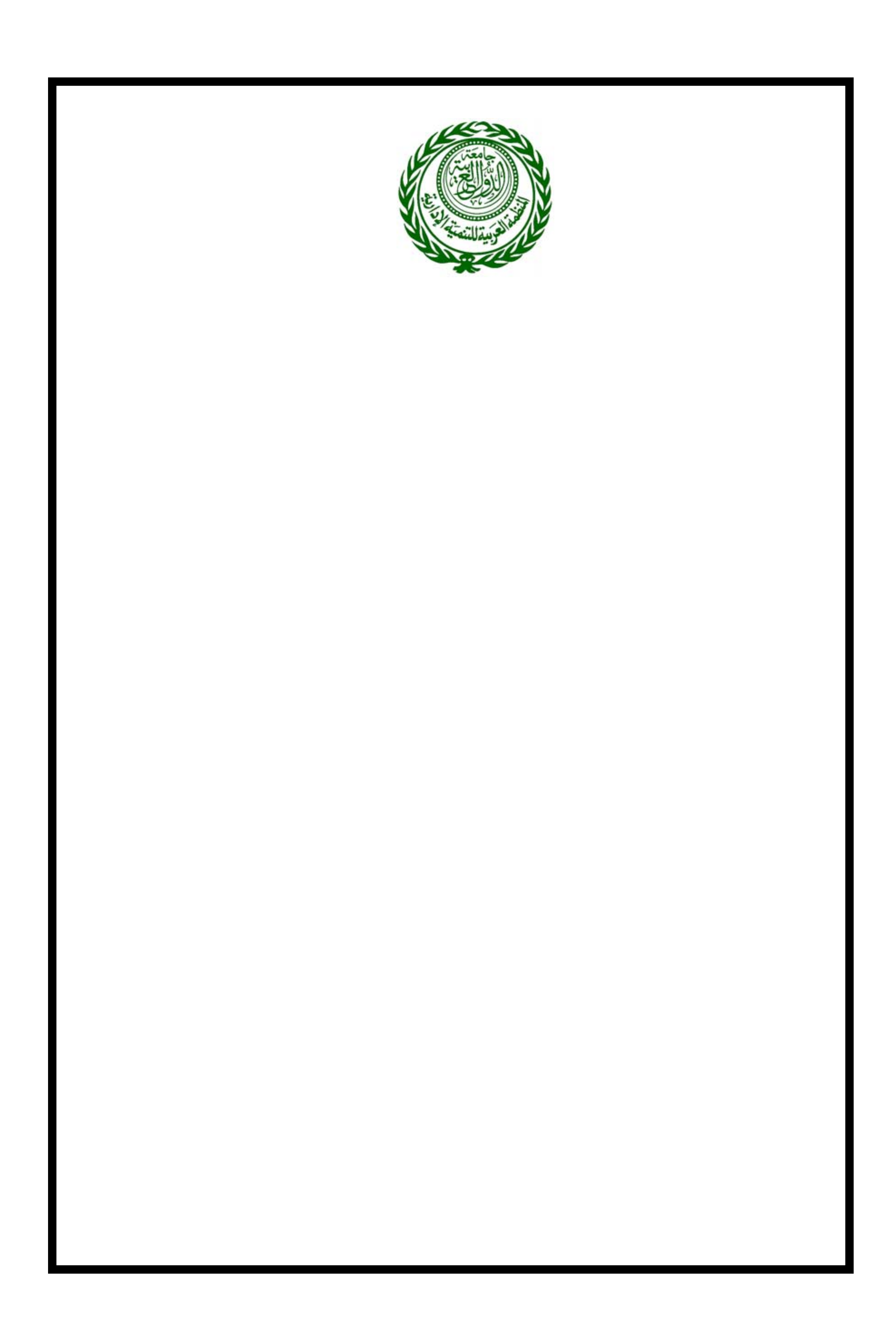

جامعة الدول العربية
المنظمة العربية للتنمية الإدارية

مقدمة:

إن دراسة الفرص والتحديات الاستراتيجية لابد وان تصيب جميع المنظمات دون استثناء،كونها تجابه أية منظمة مهما كان طبيعة نشاطها، حجمها، ملكيتها، أو موقعها. إن الفرص الاستراتيجية تستحوذ على أهمية خاصة نابعة من خلال حساسية تلك الفرص، فإذا مرت بالمنظمة دون اغتنامها، فإن النتائج قد تكون وخيمة ربما تصل إلى خسارة حياة تلك المنظمة إذا ما فقدت مبرر استمرارها في حين أن الأمر قد يختلف في حال اغتنام تلك الفرص الاستراتيجية إذ قد ينقل المنظمة نقلة نوعية كبيرة جداً من الممكن أن يضعها في موضع المنظمات المسيطرة (القائدة) في القطاع المعني.

إن الدور الحساس الذي تلعبه الفرص الاستراتيجية في حياة المنظمات يوحي بأهمية التعرف على منهجية تحليلها باعتبار التحليل يسبق إصدار الحكم باغتنامها. وحتماً فإن أساليب ووسائل تحليل الفرص والتحديات الاستراتيجية تختلف من منظمة إلى أخرى ومن فرد لأخر باختلاف الفرص والتحديات نفسها، طبيعة النشاط، الوقت والمعلومات المتاحة، والميزانية المرصودة من حيث التكاليف، فضلاً عن عوامل أخرى كثيرة.

أما بالنسبة لمنهجية تحليل تلك الفرص والتحديات، فيتحتم على منظمات الأعمال القيام بعملية التنبؤ ومن خلال استخدام أحد النماذج في هذا المجال للعوامل الخارجية في بيئة المنظمة التسويقية بشكل مستمر حتى تستطيع أن ترصد فرصها وتحدياتها الاستراتيجية التي تتولد من خلال التغيرات الحاصلة في عوامل البيئة التي تعيش في كنفها تلك المنظمات، وذلك لأنه يجب على المنظمات أن لا تنتظر لحين قدوم تلك الفرص إليها، بل يجب عليها أن تبحث عن تلك الفرص وتسعى إليها من أجل اغتنامها قبل أن تذهب إلى أحد المنافسين، مما يجعلها أن تنقلب إلى تهديد عليها. وتأسيساً على ذلك تأتي هذه الدراسة لتسط الضوء على الفرص والتحديات الاستراتيجية أمام الشركات السياحية في الأردن، وأن الفكرة الأساسية لهذه الدراسة قد استمدت من أن المديرين كما يطرح معلم الإدارة (دركر بكتابه Managing for Results سنة 1984) يفترض أن يستغرق تفكيرهم ويركزوا على الفرص التي تسبح في البيئة أكثر من غرقهم في التحديات، معتبرين مثل هذه الدعوة تعني اتجاهاً عميقاً في مضمونه يحمل روحية وحيوية النمو التي يفترض أن تسود منظمات الأعمال اليوم. وهذا لا يعني حتماً إهمال التحديات التي يمكن أن تكون مصادر أخطار.

منهجية الدراسة:

أولاً: أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال جانبين أساسيين: الجانب الأول والذي يتمثل في أن دراسة تحليل الفرص والتحديات والتي تدخل ضمن حقول الإدارة الاستراتيجية، تسلط الضوء على موضوع الفرص والتحديات الاستراتيجية الموجودة في البيئة الاردنية، وذلك نظرا" لما تلمسة الباحث من نقص في المكتبة العربية عموماً والأردنية بشكل خاص من كتابات حول هذا الموضوع.

أما الجانب الثاني فهو ناتج عن الاهتمام المتزايد في الأردن بالآونة الأخيرة بتشجيع الاستثمار في المجالات السياحية من خلال السماح لتلك المشاريع باستئجار الأراضي التي تملكها الدولة في المناطق السياحية لمدة ثلاثين عاماً مع إمكانية تجديدها فضلاً عن الإعفاءات من الرسوم الجمركية على الموجودات الثابتة نظراً لأن الأردن يعول كثيراً على النشاط السياحي كأحد موارده المالية المهمة من العملات الصعبة كونه بلداً غير صناعي ولضعف النشاط الزراعي اقتصادياً فيه.

لذلك وجد الباحث أهمية إجراء مثل هذه الدراسة من أجل تزويد المكتبة العربية بمساهمة متواضعة في هذا الجانب، فضلاً عن الكشف عن الفرص الاستراتيجية التي يمكن لمنظمات الأعمال أن تقوم باستثمارها من أجل التقدم والازدهار ومواجهة التحديات التي تكمن داخل هذه البيئة.

ثانياً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة مثلها مثل باقي الدراسات العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف التي يمكن تحديدها بما يلي:

1- التعرف على أسلوب تفكير وسلوك مديروا الشركات السياحية في الأردن إزاء الفرص والتحديات المتاحة أمام شركاتهم وذلك عبر تحليل آرائهم المعبر عنها بإجابات مباشرة عن الاستبانة المعدة خصيصاً لذلك.

2- تحديد ما هو متاح من الفرص الاستراتيجية السياحية ومحاولة وضع الأساسيات اللازمة لاحتساب وتقدير تلك الفرص في البيئة التسويقية الأردنية.

3- محاولة تقدير مستوى قبول الإدارة الاستراتيجية في الشركات المبحوثة للمخاطر الناجمة عن الفرص.

4- محاولة بناء إطار عام مرشد (أنموذج) يمكن أن يناسب الشركات السياحية ويعينها في تحليل الفرص والتحديات الاستراتيجية.

ثالثاً: مشكلة الدراسة:

إن المتتبع للقطاع السياحي في الأردن يجد أن هذا القطاع يعاني من مجموعة معوقات تقف في وجه الاستثمارات التي من الممكن أن يساهم بها القطاع الخاص في سبيل نمو وتقدم قطاع السياحة. وإذ نذكر من هذه المعوقات ضعف البنية التحتية مثل الاتصالات، شبكات الطرق، الاستراحات والخدمات العامة التي تكملها، فضلاً عن مشكلة الحساسية الشديدة لهذا القطاع فهو قابل للتأثر بأقل اضطراب سياسي ممكن أن يحصل، ومن المعوقات أيضاً قوة المنافسة التي يواجهها من الدول المجاورة فكيف إذا اجتمع معها ضعف دعم الترويج السياحي محلياً وعالمياً. مما تقدم يمكن تحديد مشكلة الدراسة والتي تتمثل بالصعوبة التي تعانيها الشركات السياحية الأردنية في تحليل الفرص والتحديات الاستراتيجية، والتي قد يكون أحد أهم أسبابها هوغياب الاطار العام المرشد لعمل تلك الادارات الذي من خلالة يمكن فهم، تحليل،تقدير، والتنبؤ بطبيعة الفرص والتحديات الاستراتيجية في هذا القطاع المهم من قطاعات الأعمال لاسيما في الأردن وللمقبل من الزمن.

رابعاً: أنموذج الدراسة:

استكمالاً لمعالجة مشكلة الدراسة وتحقيقها لأهدافها فقد تم بناء أنموذج فرضي، الشكل رقم (1) والذي يتضمن متغيرين (متغير مستقل) يتمثل بالبيئة التسويقية الخارجية بما تتضمنه من متغيرات، والآخر (متغير تابع) يتمثل بالفرص والتحديات الكامنة في تلك البيئة، وتم عرضها وفق التصميم الأفقي الذي يفرض وجود اتجاه واحد من التأثير بينهما، فضلاً عن تسكين مجموعة العوامل الأخرى صاحبة التأثير إلا أن تسكينها لا يعني عدم تأثيرها بقدر ما هو لأغراض إبراز تأثير عوامل محددة دون غيرها.

خامساً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: "لا يوجد تقارب بين تقديرات المديرين لأسبقية تأثير عوامل البيئة التسويقية الخارجة في الفرص والتحديات الاستراتيجية".

الفرضية الثانية: "لا يوجد تقارب بين توقعات المديرين للفرص الاستراتيجية في البيئة التسويقية الأردنية خلال العقد القادم".

الفرضية الثالثة: "لا يوجد تقارب بين تقديرات المديرين للتحديات الاستراتيجية التي تواجههم في البيئة التسويقية الأردنية".

الفرضية الرابعة: "لا يوجد تقارب بين منهج المفاضلة المختار للخوض في الفرص الاستراتيجية معتمداً على نتائج التحليل وبضوء المقارنة بين المخاطرة والعائد المتوقع من كل فرصة".

سادساً: أسلوب جمع البيانات:

1. أعتمد للحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالإطار النظري على المتوفر والمتاح من المصادر (العربية والأجنبية) التي تناولت مثل موضوع الدراسة من كتب، دوريات، بحوث، دراسات، رسائل جامعية.
2. تم بناء استبانة وزعت على عينة الدراسة المختارة في شركات الأعمال المبحوثة والتي ساهمت في تغطية الإطار العملي للدراسة.

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

شكلت الشركات السياحية المساهمة العامة مجتمع هذه الدراسة والتي بلغ عددها (10) شركات، في حين أن عينة الدراسة تمثلت باختيار الأفراد من ذوي المراكز الوظيفية العليا في تلك الشركات لأن هذه الفئة هي صاحبة صناعة القرار الأخير للخوض في الفرص ومواجهة التحديات، وبناء عليه فقد تم تحديد (المدير العام، نائب المدير العام، ومدراء الإدارات الرئيسة) في تلك الشركات من أجل توزيع استبانة الدراسة عليهم، حيث بلغ عددهم (48) مديراً وهم يمثلون عينة الدراسة.

ثامناً: الحدود الزمانية والمكانية للدراسة:

تركز الدراسة على تحليل الفرص والتحديات الاستراتيجية التي تجابه الشركات السياحية المساهمة العامة خلال فترة العقد الماضي من الزمن ولغاية الآن، ومن متطلبات هذا العمل البحثي أن تستكمل الرؤيا بدارسة وتحليل التوقعات خلال العقد القادم من الزمن.

تاسعاً: إدارة الدراسة:

تمثلت إدارة الدراسة بالاستبانة والتي كانت من النوع المكشوف الهدف، حيث بدى ذلك من طبيعة الأسئلة الواردة والتي يمكن تقسيمها إلى عدة محاور، اختص المحور الأول بالأسئلة التعريفية (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، المركز الوظيفي الحالي، عدد سنوات الخبرة في قطاع السياحة بموقع قيادي، عدد سنوات الخبرة في المركز الوظيفي الحالي). أما المحور الثاني فقد اختص بالأسئلة المتعلقة بمتغيرات البيئة التسويقية الخارجية ومدى تقديرات وتوقعات المديرين للفرص والتحديات. أما المحور الثالث فقد اختص بالأسئلة المتعلقة بمنهج المفاضلة وحسابات المخاطرة والعائد. وقد عرضت الأسئلة وفق مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق إطلاقاً). وجزء منها عرض وفق صيغة الترتيب حسب الأهمية النسبية من الأهم إلى الأقل أهمية.

عاشراً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية بهدف معرفة التأثير بين متغيرات الدراسة بعضها على البعض الآخر، ومدى قوة العلاقة بينها واختبار معنوية هذا التأثير.

1. النسب المئوية (Percentage):

استخدمت التكرارات والنسب المئوية لتوزيع خصائص العينة، وتجميع وتبويب وجهات نظر عينة الدراسة وإعطاء مؤشر لاتجاه الإجابة.

2. شدة الإجابة:

لإجراء تحليل أولي للإجابات ذات المقياس الخماسي.

3.اختبار مربع كاي (Chi- Square Test):

يستخدم هذا الأسلوب لاختبار الفرضيات بين المتغيرات، ويهدف لاختبار مدى صدق النتائج التي يفترض الحصول عليها في مجتمع إحصائي قياساً بالنتائج التي ستستحصل من العينة.

4. معامل ارتباط الرتب سبيرمان (Spearman rank Correlation Coefficient):

استخدم لقياس الارتباط بين متغيرات الدراسة، والغرض من استخدام اختبار (Z) هو لاختبار فرضية الارتباط بين المتغيرات.

5. تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression):

لتحديد تأثير متغير مستقل واحد في متغير تابع واحد أيضاً.

حادي عشر: اختبار صدق الأداة وثباتها:

1- صدق الأداة (Validity) وتعني قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وقد تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين الأكاديميين وذوي الاختصاص بهدف التأكد من صدق الأداة.

2- ثبات الأداة (Reliability) ويشير إلى مدى الحصول على النتائج نفسها لو تم تكرار الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام نفس الأداة ومن أجل ذلك تم استخدام مقياس كرونباخ الفا (Cronbach’s Alpha) لتحديد درجة الثبات حيث بلغت نتيجة الاختبار (82.6%) وهي نسبة جيدة ومقبولة مقارنة بالحد الأدنى للقبول وهو (60%).

الإطار النظري للدراسة:

يتطلب هذا المحور تحديد ماهية الفرص والتحديات الاستراتيجية لما لهذا التحديد من أهمية في فهم موضوع الدراسة، فضلاً عن تحديد مفهوم البيئة التسويقية وما تتضمنه من متغيرات لا يمكن السيطرة عليها من قبل منظمات الأعمال بصورة عامة.

أولاً: الفرص والتحديات الاستراتيجية:

1- الفرص:

للفرص مفاهيم متعددة وذلك تبعاً للمجال الذي تستخدم فيه إلا أنه وبصورة عامة قد عرفت الفرصة بأنها (تجمع لعدد من الظروف المواتية لأحداث تحسن في الأحوال القائمة) (خطاب: 1985: ص 92) في هذا التعريف نجد بأن مجموعة الظروف الإيجابية يمكن أن تستمر لتحسين الوضع القائم إلا أنه أغفل النظر إلى الفترة المستقبلية التي يتوجب أخذنها بنظر الاعتبار. وقد عرفها (Rue & Holland) بأنها (الافتراضات التي تحمل عواقب إيجابية) (:Rue & Holland 1989: P. 109) وعرف كل من (Pearce & Robinson) الفرصة بأنها (هي الموقع الرئيسي المواتِ في بيئة المنظمة) (Pearce & Robinson: 1991: P. 181) أما Rowe وزملائه فقد عرفوا الفرصة بأنها (أي موقف مواتِ في بيئة المنظمات) (Rowe et. al. 1994: P. 199) فالفرصة هنا تتعلق بالمكان الإيجابي الذي يتوفر في بيئة المنظمة والذي تستطيع أن تستغله من أجل تعزيز موقعها في بيئتها.

ويمكن تمييز الفرصة الاستراتيجية (Strategic Opportunity) عن الفرصة العادية من خلال التعريف التالي: الفرصة الاستراتيجية هي (الفرصة التي تنفرد في كونها تعني تلك المواقف أو الأفكار أو المواقع بالذات التي قد يتوقف عليها مستقبل ومصير المنظمة وبقاؤها تعبيراً عن أهميتها). إذن الفرصة الاستراتيجية إذا ما مرت دون الانتباه إليها ودون اغتنامها من قبل المنظمة فسوف تفقد المنظمة ليس العائد الاقتصاد الذي من الممكن تحقيقه من ورائها، وإنما قد تؤدي إلى تهديد بقاء تلك المنظمة، لاسيما إذا تم اغتنامها من قبل المنافسين.

2- التحديات:

إن التحديات هي القطب السالب أو المضاد للفرص في بيئة المنظمة ومن بين التعريفات التي تطرقت إلى التحديات بأنها (مجموعة الظروف والموارد والإمكانيات التي تحتاجها الإدارة أو تضطر للتعامل معها في حين لا تستطيع السيطرة عليها أو التأثير فيها بشكل مباشر وسريع) (خطاب: 1985: ص. 87) من هذا التعريف يتبين وجود حائل للسيطرة والتأثير على مجموعة ظروف مما يجعل الموقف معكوساً، أي أن المنظمة هي التي تحت سيطرة تلك الظروف والمتغيرات كما تم تعريف التحديات من قبل (Rowe) وزملائه بأنها (أي موقع غير مواتِ في بيئة المنظمات يكون قوة ضارة لاستراتيجيتها) (Rowe. et. al: 1994: P. 199) وقد جاء كل من (

Pearce & Robinson) وعرفا التحديات بأنها (هي موقع رئيسي غير مواتٍ في بيئة المنظمة) (Pearce & Robinson: 1991: P. 181) إذ يعبران هنا عن كل موقف سلبي في بيئة المنظمة يمكن أن يؤدي إلى عرقلة مسيرة تلك المنظمة.

كما عرفت التحديات من قبل (Rue & Holland) بأنها (الافتراضات التي تحمل عواقب سلبية (Rue & Holland: 1989: P. 109) وعرفت أيضاً بأنها (الاتجاهات البيئية التي تؤثر سلبياً في أرباح المنظمة (خليل: 1994: ص. 53). أما التحديات الاستراتيجية فيمكن أن تكون (أي فكرة أو موقف أو موقع قد يؤدي تجاهله أو ضعف التعامل معه إلى إعاقة مسيرة المنظمة أو إلحاق الأذى بها حسب رؤياها الاستراتيجية حالياً أو مستقبلاً).

3- أهمية تحليل الفرص والتحديات الاستراتيجية:

تنبع الأهمية التي تحتلها الفرص الاستراتيجية في حياة المنظمات عند ارتباطها بمصير المنظمة، من مستوى المنافسة التي تسود بيئة عمل تلك المنظمات، وحيث أن اغتنام الفرص الاستراتيجية هو السبيل لمواجهة تلك المنافسة أو إذا صح التعبير السبيل لزيادة إمكانية السيطرة على قواعد تلك المنافسة.

حيث أن التنافس بين المنظمات في العصر الحديث لم يعد تنافساً ينحصر بالاستحواذ على الحصص السوقية -كما كان الأمر في الماضي من الزمن- بقدر ما هو تنافس على الفرص في المستقبل، حيث أن المنظمات (الأكثر حيوية) هي تلك التي تستطيع تكوين رؤيا عن المستقبل. لأن المستقبل بالفعل وصل قبل الأوان، فسمات ذلك المستقبل ما هي إلا أنماط حياة نعيشها اليوم "ويؤكد كُلٍ من (Hamel and Prahalad) إن أغلب المنظمات قد أدركت حقيقة لا يمكن تجاهلها إلا وهي أن الصناعات الحالية لن تدوم فلا بد أن يأتي زمن وتتغير فيه، لأنها لا يمكن أن تناسب جميع الفترات الزمنية ونتيجة حتمية سوف يختلف التنافس في المستقبل عن التنافس في الوقت الحالي (Hamel & Prahalad: ترجمة وتلخيص: فريد شوشة: 1994: ص.3) وطالما أن الأمر ينصب على التنافس في المستقبل وعلى التطلع برؤية إلى ذلك المستقبل من أجل الصمود والبقاء في الحاضر، وذلك من خلال اقتناص الفرص التي يحتويها ذلك المستقبل ومواجهة التحديات فيجب على المنظمات أن تسأل نفسها السؤال التالي وكما يقول (Jauch and Glueck) ما هي حصتنا في الفرص المستقبلية؟ فضلا عن أنه يجب على المنظمات غير عملية تحديد واقتناص الفرص المستقبلية أن تقوم ببناء كفاءات وقدرات تساعد على ذلك الاقتناص لأنه وكما يقول (

(Christensen. et. al (الفرصة دون كفاءة طريق لأرض الجن) Cited in: Jauch and (Glueck: 1989: P. 182) يتبين لنا أن مسألة تحديد الفرص الاستراتيجية في المستقبل ليس هو العمل الوحيد الذي يقع على عاتق تلك المنظمات فلابد أن يصاحب ذلك عملية النظر إلى كفاءات وقدرات المنظمة لكي نستطيع أن نقتنص تلك الفرص التي يجب أن يكون هناك توازن بين الفرص التي تم تحديدها وبين قدرات المنظمة الداخلية حتى تستطيع تلك المنظمة من اقتناص الفرص بنجاح وتحقق ما تصبوا إليه من جراء اقتناصها.(Hamel & Prahalad: ترجمة: فريد شوشة: 1994: ص. 3).

ولأن الفرصة المهمة بالنسبة للمنظمة يمكن تحديدها من خلال مدى توافقها مع قيم وموارد المنظمة، لأن تلك الفرص هي التي يمكن اقتناصها (Thompson: 1990: P. 238).

ويرى (Pearce & Robinson) أيضاً أن أهمية فهم الفرص والتحديات يعد من الأساسيات المهمة في حياة المنظمات لأنه يساعد على تحديد الخيارات ومن ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة للفرصة، مما يفيد المنظمة في أن تتضح أمامها البيئة التي تناسبها وتحقق لها الفائدة الأكبر (Pearce and Robinson: 1985: P.P. 257- 258).

ونجد أن (Drucker) تطرق إلى أهمية الفرص من خلال ما ذكره عن تولد أهمية الفرص بأنها توصل المنظمة إلى نتائجها من خلال اغتنام تلك الفرص وليس فقط من خلال مواجهة التحديات (Drucker: ترجمة الكبيسي، الجلبي: 1990: ص.23).

4- منهجية تحليل الفرص والتحديات الاستراتيجية:

إن التحليل بمفهومه الواسع يتعلق بمتابعة العلاقات بين الأسباب والنتائج، إلا أنه يفترض أن يضم في ثناياه عملية التنبؤ ووضع التوقعات التي تعتمد عليها المنظمات من أجل تحديد المسار المستقبلي لها. كما يفترض الأخذ بنظر الاعتبار مسألة مهمة عند التنبؤ بتلك الفرص وهي مسألة الخطر من حيث (حجم الخطر) الذي يكتنف كل فرصة من الفرص الاستراتيجية.

وتزداد أهمية التنبؤ بالفرص والتحديات الاستراتيجية ووضع التوقعات بازدياد التغيرات التي تطرأ في عوامل البيئة المحيطة بتلك المنظمات.

والتحليل يتضمن أيضاً تقييماً للكلف والمنافع والمخاطرة المرتبطة بالقرارات الاستراتيجية أو القرارات المتعلقة بالتسويق. فعندما تتجاوز المنافع المتوقعة الكلف الإجمالية فإن الفرصة تبدو مشجعة للدخول في استثمارها (David: 1987: P. 164).

ومعنى ذلك أن التحليل يفترض أن يقيم موازنة بين ثلاثة جوانب أساسية على الأقل هي الكلف والعوائد (المنافع) والمخاطرة التي تتضمنها تلك الفرصة والتي سوف يتم اتخاذ قرار بشأن الدخول في استثمارها أم لا. إن المنظمات يمكنها القيام بتوقع التغيرات في عوامل البيئة وإمكانية تعديلها بواسطة أساليب تؤدي إلى توفير عدد من الفرص الجديدة التي يمكن من خلالها تحقيق نموٍ متزايدٍ مع تحقيق ربحية أعلى وتجنب بعض التحديات (Pearce and Robinson: 1988: P.173).

وأن عملية التنبؤ ووضع التوقعات الخاصة بالفرص والتحديات الاستراتيجية لا تكون بالضرورة بنفس مستوى الأهمية لجميع المنظمات. فالاختلاف قد يعود إلى طبيعة عمل تلك المنظمات ومدى الاستقرار النسبي للبيئة التي تعيش بها تلك المنظمات.

وهناك بعض المنظمات التي تقوم بتأسيس نظم معلومات لمتابعة المتغيرات من اجل أن تراقب إشارات أو دلالات معينة تدل على التحديات أو الفرص المستقبلية (Sawyer: 1990: P. 27).

إن عملية التحليل تعتمد على خصائص البيئة ذاتها، وإن أهم بعد في البيئة هو درجة تعقيدها ومعدل التغير المفاجئ فيها وما يتوفر عنها من معلومات وكلفة (استحصال) تلك المعلومات، وأن مثل هذا التحليل البيئي والذي يتم عن طريق دراسة كافة العوامل المتصلة بالسوق يؤدي إلى تحديد الفرص والتحديات التي تواجه المنظمة، مما سيؤدي إلى خطوات إيجابية لاستغلال تلك الفرص ومقاومة التحديات. (Howe: 1986: P.37;Asch & Bowman:1993:P.191).

ومن أجل تحليل اتجاه الفرص والتحديات فإنه يتوجب أن يتضمن ذلك التحليل دراسة القوى الاقتصادية والاجتماعية وهي الاتجاهات التي تحدد الطلب على المنتجات والخدمات ودراسة التغيرات السياسية المتوقعة، والتي سوف تؤثر في أسواق تلك المنظمة ودراسة القوى التنافسية التي تعمل في أسواقها. أما بالنسبة لعامل التكنولوجيا فإذا كانت المنظمة التي تحتوي على تكنولوجيا مكثفة فإن دراسة الاحتمالات التكنولوجية تصبح ذات أهمية بالنسبة لتلك المنظمة (Ansoff: 1990: P. 313).

وعموماً فإن أية منهجية لدراسة وتحليل الفرص والتحديات الاستراتيجية يفترض على الأقل أن تمر بثلاث مراحل بشكل متسلسل كما يلي: (Block & Macmillan: ترجمة وتلخيص: سيد عيسى: 1993: ص. 2):

1- يجب التعرف وبشكل دقيق على طبيعة الفرص المتاحة وتوصيفها، وذلك من أجل معرفة مدى ملاءمتها مع إمكانيات المنظمة الداخلية.

2- تقييم الفرصة المتاحة وتقدير جدواها. وذلك من أجل معرفة هل أن المخاطرة التي تكتنفها تعادل المردود منها أم لا.

3- إيجاد الحلول للمشاكل التي يمكن أن تظهر وتوفر الموارد المادية والبشرية التي تتطلبها عملية تنفيذ تلك الفرصة.

فالمخاطرة التي تكتنف الفرص يجب إعطاؤها كل الاهتمام ولا يمكن إغفالها لأنه لا يمكن البدء بتنفيذ تلك الفرص إلا إذا عرفنا ما تحتويه من مخاطرة من أجل معرفة ما يناسبها من إمكانيات المنظمة.

5- تقييم الفرص والتحديات الاستراتيجية:

إن تقييم الفرص المتاحة هي عملية يفترض أن تحظى بنوع خاص من الاهتمام، وذلك ناتج عن أهمية نتائج ذلك التقييم والتي تحدد هل أن تلك الفرصة المتاحة تناسب المنظمة أم لا. وإن عملية التقييم هذه يمكن الاستدلال على أنها تلك المحاولة الموجهة للتعرف على طبيعة الفرص التي تتوفر أمام المنظمة من أجل اختيار أفضلها، والأفضلية هنا يمكن قياسها بما يناسب إمكانيات المنظمة وطاقتها الداخلية من حيث قدرتها على تحقيق العائد المتوقع (اقتصادياً أو اعتبارياً) بمستوى يفوق (أو يستأهل) حجم المخاطرة التي تكتنف تلك الفرصة، بحيث تصبح مغرية بدرجة كافية للدخول في استثمارها. (الدباغ: 1994: ص. 20). ويمكن وضع إطار عام لتقييم الفرص المتاحة يتحدد من خلالها الطرح والإجابة عن مجموعة من الأسئلةحيث يمكن في ضوء ذلك معرفة مدى ملاءمة تلك الفرص للمنظمة، والتي يوضحها الشكل رقم (2) والذي يوضح بتسلسل مجموعة التساؤلات التي تمكننا الإجابة عنها من معرفة جدوى تلك الفرصة في استثمارها أم لا.

شكل رقم(2)

(مخطط سير تقييم الفرص)

توقعات السوق إيجابية

استمرار الظروف التي نتج عنها تلك الفكرة الفكرة

توافق استراتيجية المنظمة فكرة المخاطرةالمخاطرة

نبدأ بتنفيذ الفكرة

توفر الحد الأدنى من عوامل النجاح ومدى استطاعتنا بتوفيرها

توفر فرصة تنافسية جيدة لنا

فكرة المخاطرة ذات جدوى اقتصادية

نعم نعم نعم نعم نعم نعم

لا لا لا لا لا

المصدر: الفكرة من الباحث في محاولة لتوضيح خطوات تقييم الفرص حسب سير العمليات.

ومع ذلك فإن المنظمة مدعوة لأن لا تمتلكها الوساوس من التحديات التي ممكن أن تنشأ من خلال التغيرات البيئية، فإذا حصل ذلك فإنها سوف لن تستطيع اتخاذ الإجراءات المناسبة لمقاومة تلك التحديات أو اغتنام الفرص. أو ربما لا تستطيع أن تتجنب التحديات بالوقت الذي يجب أن تتعامل معها (Smith et. al.: 1991: P. 146).

ومثلما يدعو (Porter) المنظمات أن تكون نظرتها للفرص والتحديات بما أسماه (بالتناسب البيئي) أي يجب على المنظمات أن لا تحدد فقط فرصها والتحديات التي تشكل خطراً لها بل يجب توجيه استراتيجية التنظيم لاغتنام تلك الفرص ومقاومة التحديات (Cited in: Howe: 1988: P. 37) فليس المهم أن نحدد فرصنا وتحدياتنا بمقدار الأهمية التي يفترض أن يحتلها التحرك باتجاه تلك الفرص ومقاومة تلك التحديات من خلال الإمكانيات المتوفرة داخل المنظمة.

ثانياً: البيئة التسويقية:

1- مفهوم البيئة التسويقية:

هنالك الكثير من الكتابات حول البيئة التسويقية ومتغيراتها، وقد ركزت تلك الكتابات على أن المنظمة لكي تستمر في النجاح يجب عليها أن تطور مزيجها التسويقي بما يتناسب مع التغيرات والتطورات التي تحدث في تلك البيئة وعرفت البيئة التسويقية بأنها (مجموعة القوى غير المسيطر عليها، والتي يجب على المنظمة أن تكيف مزيجها التسويقي مع تلك القوى) (الضمور: 2002: ص.71) وعرفها (Kotler) بأنها مجموعة القوى الخارجية لوظيفة إدارة التسويق في المنظمة، والتي تؤثر على قدرة الإدارة التسويقية في التطوير والحفاظ على عمليات التبادل مع عملائها المستهدفين) (Kotler: 1997: P.104).

إذ أن البيئة تتألف من مجموعة عوامل خارجية تؤثر على منظمات الأعمال ولا يمكن السيطرة عليها، وإن تلك العوامل دائماً تبقى في حالة ديناميكية مما يجعل هذه الحالة (حالة عدم الاستقرار والثبات) يتولد عنها التحديات والفرص للمنظمات.

2- عوامل البيئة التسويقية:

إن منظمات الأعمال دون استثناء لا بد أن تتأثر بالعوامل البيئية التي تعمل في كنفها، والتي هي عوامل خارجة عن سيطرة تلك المنظمات ويجب التأكيد على حقيقة أساسية، وهي أن المنظمات وجدت وهي جزء من عالم معقد ومتغير، ويجب على الإدارات أن تتابع بشكل مستمر التغيرات في العوامل الخارجية التي لا تؤثر على الطلب الحالي فقط، وإنما تؤثر على خلق فرص جديدة. وفي الوقت نفسه فإن التحديات تنتج من نفس الاتجاهات والتي تلحق الضرر بوضع المنظمة التنافسي ويجب على الإدارة في المنظمات أن تضع الاستراتيجيات من أجل الاستفادة من تلك الفرص وتقادي أثر التحديات الخارجية (David: 1987: P. 10) بضوء ما تقدم سيتم التركيز على عوامل البيئة التسويقية الخارجية والتي تتمثل بالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والقانونية، التكنولوجية، الديموغرافية، والفيزيائية (البنية التحتية)، فضلاً عن دراسة البيئة التنافسية كجزء من البيئة الخارجية.

أ- العوامل الاقتصادية:

إن هذه العوامل تتعلق بالاقتصاديات المحلية والإقليمية والدولية، فهي لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، لأنها مرتبطة بعدة أطر، ولكن الفصل قد يحدث نظرياً عندما نريد دراستها وتقييمها. فمن أجل تقييم الاقتصاد المحلي ومدى التغيرات الممكن حصولها لابد من توافر معلومات تتعلق بالقاعدة الاقتصادية ومستقبل المنطقة (Rue & Holland: 1989: P. 106).

إن القوى الاقتصادية تلعب دوراً هاماً بالتأثير في عمل المنظمة فطبيعة النظام الاقتصادي السائد يحدد نوع وحجم الفرص والتحديات التي يمكن أن تجدها المنظمة وبناءً على ذلك تقوم المنظمات بوضع التوقعات أو التنبؤ بمجال القطاع المعني بما في ذلك حسابات الحصة السوقية والاتجاهات الاقتصادية الأخرى (Pearce & Robinson: 1991: P. 191).والبيئة الاقتصادية التسويقية بعواملها تؤثر على القوة الشرائية للمستهلك، فضلاً عن تأثيرها الواضح في سياسات المنظمة، كما نجد أن حالة تدهور الوضع الاقتصادي أو في حالة الكساد قد تؤدي إلى ظهور فرص تسويقية (الضمور: 2002: ص. 79).

ب- العوامل السياسية والقانونية:

تلعب العوامل السياسية دوراً شديد الضغط على منظمات الأعمال وكيفية أدائها لأعمالها، وذلك من خلال تقديم الفرص والتحديات سوياً. وإن هذا يحدث عندما تقوم الحكومة بإصدار القوانين التي تمس أعمال تلك المنظمات (Smith et. al.: 1991: P. 90) وإن أشد وأخطر تأثير لهذا العامل عندما تكون البيئة السياسية في حالة من ضعف الاستقرار مما يجعل التكوين الحكومي خاضعاً للتغير المستمر فهذه الحالة تتطلب مراقبة سياسة الحكومة اتجاه الأنشطة المعنية بالاستفادة من الموارد المتاحة، كما أن الرأي العام يمكن استعماله من أجل التأثير أيضاً في البيئة السياسية في ذلك المجتمع، فإعادة التشريع مثلاً يمكن أن يخلق فرصاً أو يكون سبباً في ضياع بعض الفرص على منظمات معينة، وإن أي حدث سياسي يمكن أن يكون ذا تأثير على الفرص المتوقعة والفعلية في الوقت نفسه أو إيجاد بعض التحديات التي تواجه المنظمات، وتستخدم الحكومة أدوات كثيرة يمكن من خلالها أن تبرر مناسبات تمثل فرصاً أو تحديات للمنظمات مثل استخدام الضرائب (Beats & Beamish: 1990: P. 36) في الواقع إن منظمات الأعمال تواجه أشكالاً مختلفة من التشريعات والأنظمة الحكومية.

ج- العوامل الاجتماعية:

إن البيئة الاجتماعية تحوي وتؤطر اتجاهات وقيم المجتمع والسلوك المندفع والمتأثر بتلك القيم. ويمكن معرفة اتجاهات ومعتقدات وقيم الأفراد داخل المجتمع من خلال سلوكهم في تلك البيئة، وإن تأثير العوامل الاجتماعية يتم الإحساس والشعور به من خلال التغير الذي يصيب طبيعة حاجات وأذواق وتفضيلات الزبائن، ومن خلال توقعات ذلك المجتمع حول كيفية ما ستقوم به المنظمة للايفاء بدورها اتجاههم، وإن الاتجاهات الاجتماعية المثبتة غالباً ما يعبر عنها بالتشريعات القانونية للدولة (Rue & Holland: 1989: P. 108) ولذلك تعد الاتجاهات الاجتماعية مهمة ويجب متابعتها نظراً لتميزها بالتأثير في طبيعة الفرص أو التحديات للمنظمات الناشطة، لهذا نجد أن (Pearce & Robinson) يشيران إلى أن المنظمات تنبهت (للآثار الممكنة للعوامل الاجتماعية) وقامت بوضعها ضمن رصدها البيئي لكي تستطيع تحديد وجهات النظر التي تعتمد عليها،ومن ضمن هذه العوامل (السكان، الأمن الاجتماعي، والرفاهية .. الخ) (Pearce & Robinson: 1991: P. 193) لذلك يفترض بمنظمات الأعمال أن تقوم بتحليل ذا مدى موسع للعوامل الاجتماعية من أجل تحديد ما يتوقع من فرص وتحديات من خلال تلك العوامل مثل أنماط السلوك والأنماط الترفيهية .. الخ (Smith et. al.: 1991: P.90) وهناك من يضيف إلى ما تقدم الأذواق التي تختلف مع الموضة والدخل والتي كلها تعد مصادر للفرص والتحديات.

د- العوامل التكنولوجية:

إن الاتجاه التكنولوجي بمعناه الواسع في بيئة منظمات الأعمال لا يتضمن فقط الابتكار الذي يمكن أن يخلق ثورة في حياتنا، ولكن أيضاً التحسينات التدريجية في الموارد والتصميم والتطبيق داخل الصناعات الجديدة تمثل التغير التكنولوجي، ولأن التغير التكنولوجي نشعر به من خلال المنتجات والخدمات الجديدة أو من خلال طرق التحويلات البديلة سواء بالنسبة للمواد الأولية أو تسليم الخدمات أو من خلال التغيرات في المنتجات أو الخدمات التكميلية ولقد كان للتغيرات التكنولوجية السريعة أثر رئيسي في لفت انتباه العديد من المنظمات للاستفادة منهـا (Pearce & Robinson: 1991: P. 199) كما أن الاحتمالية العالية للتقدم التكنولوجي الذي سيتم بالحيوية لهي عملية مستمرة، وهذا يمنح المنظمات الكثير من الفرص, ولكن في الوقت نفسه يجب أن تدرك تلك المنظمات أن هذا التقدم قد يخلق أيضاً تحديات كبيرة (Smith et. al.: 1991: P. 93). كما أن التغلغل التكنولوجي يمكن أن يكون مصدر تحديات

لبعض المنظمات الحالية نتيجة لخلق بعض الصناعات الجديدة التي يمكن أن تنافس تلك المنظمات بما تملكه من وسائل تقنية حديثة (Thompson :1990: P. 25) كما أنه باستطاعة التجديدات التكنولوجية أن تمنح المنظمات ميزة تنافسية، لأن المنتجات أو الخدمات إذا ما تم إدخال تعديلات وتحسينات عليها سوف يجعلها عرضة للمخاطر لذلك يفترض بالمنظمات كافة أن تراقب وترصد التحولات والتغيرات التكنولوجية بشكل دقيق وشامل.

هـ- العوامل الديموغرافية:

تتشكل البيئة الديموغرافية من مجموعة المتغيرات السكانية (تركيبة العمر، الجنس، التوزيع الجغرافي للسكان، التعليم .. الخ) وأن هذه المتغيرات تؤثر وبشكل واضح في العرض والطلب على السلع أو الخدمات، وإن هذه المتغيرات دائمة التغير في أي بيئة ديموغرافية (الضمور: 2000: ص. 75) فالعديد من منظمات الأعمال يكون أمامها فرص جديدة من خلال هذه التغيرات المصاحبة للمتغيرات الديموغرافية، إلا أنه بنفس الوقت يجب عليها رصد التحديات التي يمكن أن تخلقها تلك التغيرات.

و- العوامل الفيزيائية (البنية التحتية):

ما هي الفرص في مجال توسعة البنية التحتية، وما هي التحديات التي تواجهها المنظمة في هذا المجال؟ وما هي سرعة نمو البنية التحتية في مختلف عناصرها، يجب على المنظمة أن تفكر هنا بالدور الذي يمكن أن تلعبه في تلك التوسعات وأن تجيب على الأسئلة أعلاه لكي تحدد أين هي من المنظمات المنافسة والتي سوف تحلل الفرص والتحديات لكي تكون لها الأسبقية في اغتنام الفرص ووضع آلية لمواجهة التحديات(Kotler et.al.:1999:P.106).

ز- البيئة التنافسية:

إن تأثير عوامل البيئة الخارجة في منظمات الأعمال يتم الشعور به غالباً من قبل المنافسين في بيئة المنظمة، فمثلاً عند ما تقوم القوانين بتنظيم القطاعات بشكل كامل فهي لا تميز منظمة عن أخرى. ولكن في البيئة التنافسية فإن مدى تأثير تلك القوانين في المنظمات سوف يكون غير متساوٍ، ولذلك نجد أن الاستراتيجية تكون أكثر فائدة في البيئات التنافسية (Pearce & Robinson: 1989: P.109) وإن الاتجاهات التنافسية تعد من أخطر الاتجاهات التي تهدد عمل المنظمات، لأن المنافسين ليسوا مستقرين بل يتخذون (المواقف) والإجراءات بناءً على أنشطة وتحركات منظمات أخرى أو يقومون بالاستجابة لهذه التحركات (Smith et. al.: 1991: P. 106)، وإذا قامت

المنظمة بتحليل البيئة التنافسية يجب أن تقوم بتحديد المنافسين الحاليين والمحتملين وتحديد تحركاتهم لأن تحديد المنافسين يعد هو الحجر الأساس في تصوير استراتيجية المنظمة ومن أجل النجاح في هذا المجال يجب على المنظمة أن تقوم بالتركيز على المنافسين المحتملين بنفس مستوى التركيز على المنافسين الحاليين فضلاً عن الابتعاد عن الافتراض بأن سلوك المنافسين سوف يبقى بنفس النمط، كذلك عدم الافتراض بأن جميع المنظمات المنافسة تخضع لنفس القيود أو أنها تواجه نفس الفرص البيئية، والتنبؤ باحتمالية ظهور منافسين جدد يمكن أن تولدهم متغيرات العوامل الخارجية مما يسبب لها تحديات جديدة في البيئة التنافسية.

عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات:

أولاً: وصف عينة الدراسة:

لغايات تنفيذ استبانة الدراسة، فلا بد من تحديد واختبار الأفراد الذين يمارسون وظائف قيادية في مجتمع الدراسة، ويمارسون عملية صنع القرارات أو قريبين منها، مما جعل عدد الاستبانات قليل نسبياً

ومن خلال النظر إلى الجدول رقم (1) يمكن الاطلاع على الخصائص الأساسية لأفراد عينة الدراسة، حيث تبين أن جميع أفراد العينة كانوا من الذكور.

أما من حيث توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية فقد كانت الفئة العمرية ما بين (36-40) سنة هي الفئة الأغلب حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (15) فرداً يمثلون نسبة (% 31.25) أما توزيع العينة حسب التحصيل الدراسي فقد بلغ عدد الأفراد الذين يحملون درجة البكالوريوس هم الغالبية في عينة الدراسة فقد بلغ عددهم (26) فرداً يشكلون نسبة (54.17%) من أفراد عينة الدراسة أما فيما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي فكان عدد الأفراد الذين يشغلون مركز مدير عام هم الفئة الأغلب حيث بلغ عددهم (10) أفراد يمثلون نسبة (% 20.83) من عينة الدراسة أما فيما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في قطاع السياحة فقد كانت الفئة التي تقع خدمتهم من (5- فأقل) هم الفئة الأغلب، حيث بلغ عددهم (17) فرداً يمثلون نسبة (35.42%) وكان هنالك (16) فرداً كان عدد سنوات خبرتهم يقع ما بين (6- 10) سنوات، يمثلون نسبة (33.33%)من أفراد عينة الدراسة. أما فيما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في المركز الوظيفي الحالي فقد كانت الفئة الأغلب الذين تقع خبرتهم ما بين (5- فأقل) فقد بلغ عددهم (26) فرداً، يشكلون نسبة (54.17%) من حجم العينة.

جدول رقم (1)

(الخصائص الأساسية لعينة الدراسة)

الخصائص		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	48	%100
	أنثى	-	-
	المجموع	**48**	**%100**
العمر	35- فأقل	6	%12.50
	36- 40	15	%31.25
	41- 45	8	%16.67
	46- 50	9	%18.75
	51- فأكثر	10	%20.83
	المجموع	**48**	**%100**
التحصيل الدراسي	ثانوية عامة	6	%12.50
	دبلوم (كليات مجتمع)	8	%16.67
	بكالوريوس	26	%54.17
	دبلوم عالٍ	3	%6.25
	ماجستير	4	%8.33
	دكتوراه	1	%2.08
	المجموع	**48**	**%100**
المركز الوظيفي	مدير عام	10	%20.83
	نائب مدير عام	8	%16.67
	مدير مبيعات وتسويق	9	%18.75
	مدير مالي	9	%18.75
	مدير علاقات عامة	6	%12.50
	مدير منامة وغرف	2	%4.17
	مدير حجز	2	%4.17
	مدير إداري	2	%4.17
	المجموع	**48**	**%100**
عدد سنوات الخبرة في قطاع السياحة	5- فأقل	17	%35.42
	6- 10	16	%33.33
	11- 15	11	%22.29
	16- فأكثر	4	%8.33
	المجموع	48	%100
عدد سنوات الخبرة في المركز الوظيفي الحالي	5- فأقل	26	%54.17
	6- 10	19	%39.58
	11- 15	1	%2.08
	16- فأكثر	2	%4.17
	المجموع	**48**	**%100**

ثانياً: تحليل تقدير الأهمية بالنسبة للفرص الاستراتيجية التي كانت الأكثر توافراً في البيئة الأردنية ضمن أنواع السياحة:

لقد تركزت آراء المديرين المستجيبين والبالغ عددهم (48) مديراً، أي مجموع أفراد عينة الدراسة حول ترتيب أنواع السياحة حسب الأهمية النسبية بما تحتويه من فرص في الماضي ولغاية الآن ضمن البيئة التسويقية الأردنية، والتي بينها المديرين في إجاباتهم.

1- السياحة الدينية:

تركزت آراء المديرين المستجيبين على عدم إعطاء هذا النوع من السياحة المرتبة الأولى ضمن الأنواع المتوفرة في البيئة الأردنية، مما يدل على عدم توفر فرص استراتيجية في هذا النوع والشيء الآخر هو تقارب آراء المديرين في أن يبدأ ترتيب هذا النوع من السياحة في المرتبة الرابعة. والجدول رقم (2) يوضح ذلك.

2- السياحة التجارية (الأعمال):

أيضاً تركزت آراء المديرين على عدم ترتيب هذا النوع ضمن المرتبة الأولى، مما يعزز تقارب آراء المديرين بالنظر إلى الفرص التي تتوافر في أنواع أخرى السياحة، كما أن تركز آرائهم كأن ينطلق من وضع هذا النوع في المرتبة الثالثة فصاعداً. والجدول رقم (2) يبين ذلك.

3- السياحة المناسبات:

في هذا النوع أيضاً نجد أن آراء المديرين تركزت على عدم ترتيب هذا النوع ضمن المرتبة الأولى، وإن آرائهم أجمعت على ترتيب سياحة المناسبات من المرتبة الرابعة فصاعداً. والجدول رقم (2) يبين ذلك.

4- سياحة الثقافة:

تركزت آراء المديرين المستجيبين وعددهم (43)، ويمثلون نسبة (89.58) من أفراد عينة الدراسة، حيث تقاربوا في وضع سياحة الثقافة ضمن المرتبة الأولى في الأهمية، مما يعزز من تقارب آراء الاستراتيجيين وتقديرهم للفرص التي يحتويها هذا النوع من السياحة، والجدول رقم (2) يوضح ذلك.

5- السياحة العلاجية والاستجمام:

لقد تركزت آراء المديرين المستجيبين على عدم إعطاء هذا النوع من السياحة المرتبة الأولى ضمن أنواع السياحة المتوفرة في البيئة الأردنية، مما يدل على عدم توفر فرص استراتيجية مشجعة في هذا النوع. والجدول رقم (2) يوضح ذلك.

6- سياحة الاصطياف (المصايف):

في هذا النوع أيضاً تركزت آراء المديرين المستجيبين على عدم ترتيب هذا النوع من أنواع السياحة ضمن المرتبة الأولى، مما يعزز ما سبق من تقارب تقديرات المديرين في ترتيب الأنواع السياحية فيما يتوفر بها من فرص استراتيجية. والجدول رقم (2) يوضح ذلك.

7- سياحة الاشتاء (المشاتي):

لقد تركزت آراء المديرين المستجيبين عددهم مدير واحد فقط ويمثل نسبة (2.08) من أفراد عينة الدراسة قد وضع هذا النوع من السياحة ضمن المرتبة الأولى. والجدول رقم (2) يوضح ذلك.

8- السياحة الرياضة:

لقد تركزت آراء المديرين المستجيبين على عدم ترتيب هذا النوع من أنواع السياحة ضمن المرتبة الأولى، مما يدل على عدم احتواء هذا النوع على فرص استراتيجية بشكل مشجع على استثمارها. والجدول رقم (2) يوضح ذلك.

9- سياحة المغامرة:

أيضاً هذا النوع من السياحة تركزت آراء المديرين على عدم ترتيبه ضمن المرتبة الأولى، بل إن آراء المديرين تقاربت على ترتيبه ضمن المرتبة التاسعة فصاعداً. والجدول رقم (2) يوضح ذلك.

10- سياحة الزيارات (المغتربين والعاملين في الخارج):

تركزت آراء المديرين المستجيبين وعددهم (4) ويمثلون نسبة (8.33) من أفراد عينة الدراسة، حيث وضعوا هذا النوع ضمن المرتبة الأولى. والجدول رقم (2) يوضح ذلك.

ثالثا: تقديرات المديرين للمتغيرات التي تخص البيئة الخارجية في تأثيرها على الفرص والتحديات:

الفرضية الأولى:

"لا يوجد تقارب بين تقديرات المديرين لأسبقية تأثير عوامل البيئة التسويقية الخارجية في الفرص والتحديات الاستراتيجية".

تركزت آراء المديرين المستجيبين وعددهم (48) مديراً حول ترتيب المتغيرات التي تخص البيئة الخارجية حسب أهميتها النسبية في تأثيرها في الفرص والتحديات الاستراتيجية, والتي حددها المديرين في إجاباتهم.

أ- المتغيرات التكنولوجية:

تركزت آراء المديرين المستجيبين على عدم وضع هذه المتغيرات في المرتبة الأولى من حيث أهميتها النسبية، حيث تم وضعها في المرتبة الرابعة فصاعداً. مما يدل على تقارب تقديرات المديرين في ترتيب هذه المتغيرات التي تخص البيئة الخارجية. والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

ب- المتغيرات الاجتماعية:

تركزت آراء المديرين المستجيبين أيضاً على عدم وضع هذه المتغيرات في المرتبة الأولى من حيث أهميتها النسبية، حيث تم وضعها في المرتبة الثالثة فصاعداً. مما يعزز ما جاء في الفقرة السابقة حول تقارب المديرين في تقديرهم لهذه المتغيرات من حيث تأثيرها في الفرص والتحديات الاستراتيجية، وكما مبين في الجدول رقم (3).

جـ- المتغيرات السياسية والقانونية:

تركزت آراء المديرين المستجيبين وعددهم (35) مديراً، ويمثلون نسبة (72.91) من أفراد العينة، حيث وضعوا هذه المتغيرات التي تخص البيئة الخارجية مما يدل على تقارب تقديرات المديرين عندما تكون هذه النسبة متقاربة في تحديد هذه المتغيرات بالنسبة لأهميتها. والجدول رقم (3) يبين ذلك.

د- المتغيرات الاقتصادية:

تركزت آراء المديرين المستجيبين وعددهم (4) من المديرين، ويمثلون نسبة (8.33) من أفراد عينة الدراسة، حيث أنهم وضعوا هذه المتغيرات بالمرتبة الأولى بالنسبة لباقي متغيرات البيئة الخارجية والجدول رقم (3) يبين ذلك.

هـ- المتغيرات الديمغرافية:

تركزت آراء المديرين المستجيبين وعددهم (22) مديراً، ويمثلون نسبة (45.83) من أفراد عينة الدراسة، حيث وضعوا هذه المتغيرات في المرتبة الثانية بالنسبة لباقي متغيرات البيئة الخارجية. والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

و- المتغيرات الفيزيائية (البنية التحتية):

تركزت آراء المديرين المستجيبين على عدم وضع هذه المتغيرات في المرتبة الأولى من حيث أهميتها النسبية، حيث تم وضعها في المرتبة الثانية فصاعداً. مما يدل على تقارب تقديرات المديرين في ترتيب هذه المتغيرات التي تخص البيئة الخارجية. والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

ز- متغيرات البيئة التنافسية:

تركزت آراء المديرين المستجيبين وعددهم (9) من المديرين، ويمثلون نسبة (18.75) من أفراد عينة الدراسة، حيث وضعوا متغيرات البيئة التنافسية في المرتبة الأولى. والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

جدول رقم (3)

تقديرات المديرين لمتغيرات البيئة التسويقية الخارجية بترتيبها حسب الأهمية النسبية وبتأثيرها في الفرص والتحديات الاستراتيجية

الترتيب حسب الأهمية النسبية	التكنولوجية		الاجتماعية		السياسية والقانونية		الاقتصادية		البيئة التنافسية		الديمغرافية		البنية التحتية	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المرتبة الاولى	-	-	-	-	35	72.92	4	8.33	9	18.75	17	35.42	9	18.75
المرتبة الثانية	-	-	-	-	12	25.00	20	41.67	16	33.34	22	45.83	20	41.66
المرتبة الثالثة	-	-	3	6.25	1	2.08	24	50.00	20	41.66	6	12.50	16	33.34
المرتبة الرابعة	17	35.42	29	60.41	-	-	-	-	2	4.17	3	6.25	3	6.25
المرتبة الخامسة	31	64.58	16	33.43	-	-	-	-	1	2.08	-	-	-	-

رابعا: تحليل توقعات المديرين للفرص الاستراتيجية في البيئة التسويقية الأردنية خلال العقد القادم:

الفرضية الفرعية الثانية:

"لا يوجد تقارب بين توقعات المديرين للفرص الاستراتيجية في البيئة التسويقية الأردنية خلال العقد القادم".

تتمثل توقعات المديرين فيما يخص البيئة الخارجية بـ: (حصر تصورات المديرين عن الفرص الاستراتيجية المستقبلية في الأردن) من خلال ربط (المناطق الجغرافية، الأسواق

السياحية، نوع السياحة) بشكل ثلاثي الأبعاد لتصوير ما يمكن أن يتوافر بها من فرص مستقبلية والتي تم تحديدها من خلال إجاباتهم في الاستبانة.

1- منطقة العقبة ووادي رم:

تركزت آراء المديرين المستجيبين وعددهم (31) مديراً، ويمثلون نسبة (64.58) من أفراد عينة الدارسة، حول تصور (منطقة العقبة ووادي رم. سياحة الاشتاء، سوق الدول الأوروبية) من حيث أن هذه المنطقة وما يتوافر بها من سياحة الاشتاء وما يتركز عليها من طلب من الدول الأوروبية سوف تمثل فرصة استراتيجية والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

2- منطقة البحر الميت، الأغوار، مأدبا، ماعين:

تركزت آراء المديرين المستجيبين وعددهم (29) مديراً، ويمثلون نسبة (60.42) من افراد عينة الدراسة حول تصور (منطقة البحر الميت، الأغوار، مأدبا، ماعين، سياحة الاشتاء،سوق الدول الاوروبية)من حيث ان هذه المنطقة وما يتوافر بها من سياحة وما يتركز عليها من طلب من الدول الأوروبية يتوقع أن تكون فرصة استراتيجية مستقبلاً. وكما مبين في الجدول رقم (4).

3- منطقة البتراء:

تركزت آراء المديرين المستجيبين وعددهم (46) مديراً، يمثلون نسبة (95.83) من أفراد عينة الدراسة، حول تصور (منطقة البتراء، سياحة الثقافة، سوق الدول الأوروبية) من حيث أن هذه المنطقة وما يتوافر بها من سياحة الثقافة وما سيتركز عليها من طلب مستقبلي، سوف تمثل فرصة استراتيجية مستقبلية، والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

4- منطقة شمال الاردن:

تركزت آراء المديرين المستجيبين، وعددهم (42) مديراً، يمثلون نسبة (87.50) من أفراد عينة الدراسة، حول تصورهم أن (منطقة شمال الأردن، سياحة الثقافة، الدول الأوروبية) بحيث يتوقع أن تمثل فرصة استراتيجية مستقبلاً، وكما هو مبين في الجدول رقم (4).

5- منطقة عمان:

تركزت آراء المديرين المستجيبين وعددهم (38) مديراً، يمثلون نسبة (79.17) من أفراد عينة الدراسة، حول تصورهم أن (منطقة عمان، سياحة الاصطياف، دول الخليج العربي) بحيث يتوقع أن تمثل فرصة استراتيجية مستقبلاً. والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

6- منطقة شرقي الأردن (الأزرق، القصور الأثرية):

تركزت آراء المديرين المستجيبين وعددهم (36) مديراً، يمثلون نسبة (75.00) من أفراد عينة الدراسة، حول تصورهم أن (منطقة شرقي الأردن، سياحة الثقافة، الدول الأوروبية)، بحيث يتوقع أن تمثل فرصة استراتيجية مستقبلاً. وكما مبين في الجدول رقم (4).

7- منطقة الكرك والطفيلة:

تركزت آراء المديرين المستجيبين وعددهم (4) مديرين، يمثلون نسبة (8.33) من أفراد عينة الدراسة، حول تصورهم أن (منطقة الكرك، والطفيلة، سياحة الثقافة، والدول الأوروبية) بحيث يتوقع أن تمثل مستقبلاً فرصة استراتيجية، ويتضح أن هذه المنطقة تعد من أقل المناطق تكرارً في التصور حول إمكانية توفر فرص استراتيجية فيها مستقبلاً، وكما مبين في الجدول رقم (4).

جدول رقم (4)

تصورات المديرين حول الفرص الاستراتيجية المستقبلية في الأردن

السوق السياحي ونوع السياحة	المناطق الجغرافية													
	العقبة ووادي رم		البحر الميت، مأدباء، ماعين		البتراء		شمال الأردن		عمان		شرقي الأردن		الكرك والطفيلة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دول الخليج العربي/ سياحة الاصطياف							39	81.25	38	79.17				
= /سياحة الزيارات									4	8.33				
= /السياحة التجارية									10	20.83				
الدول العربية الأخرى/ سياحة الثقافة			1	2.08	4	8.33	4	8.33			4	8.33	1	2.08
= /سياحة الاصطياف							9	18.75						
= /سياحة الزيارات														
دول الشرق الأوسط غير العربية/ السياحة الدينية			1	2.08										
= /سياحة الثقافة			1	2.08	2	4.17	2	4.17			1	2.08	1	2.08
= /السياحة التجارية									2	4.17				
= /سياحة الزيارات									1	2.08				
دول جنوب آسيا/ سياحة الثقافة									5	10.41	17	35.4		
= /سياحة المناسبات			8	16.67	20	41.67	91	39.58	1	2.08				
الدول الأوروبية/ سياحة الثقافة	2	4.17							12	25.00	36	75.00	4	8.33
= /سياحة الاشتاء	31	64.58	18	37.50	46	95.83	42	87.50						
= /سياحة الزيارات	1	2.08	29	60.42										
= /السياحة التجارية	1	2.08	1	2.08					6	12.50				
= /السياحة الدينية														
الدول الأمريكية/ سياحة الثقافة	1	2.08	2	4.17					9	18.75	32	66.67	3	6.25
= /سياحة الاشتاء	6	14.58	12	25.00	93	81.25	36	75.00						
= /سياحة الزيارات	1	2.08	7	14.58										
دول العالم الأخرى/ سياحة المناسبات									2	4.17				

خامساً: تحليل التحديات التي تواجه المديرين عند احتساب العائد/ المخاطرة:

الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا يوجد تقارب بين تقديرات المديرين للتحديات الاستراتيجية التي تواجههم في البيئة التسويقية الأردنية".

قبل أن نحلل طبيعة منهج المديرين في المفاضلة بين الفرص الاستراتيجية يفترض التعرف على الصعوبات التي يعانيها المديرين ومنها مسألة أسلوب احتساب العائد/ المخاطرة.

1- تحليل التحديات التي يعاني منها المديرين عند احتساب العائد/ المخاطرة:

تركزت آراء المديرين المستجيبين والبالغ عددهم (48) مديراً، أي مجموع مدراء عينة الدراسة، حول ترتيب الأهمية النسبية فيما يتعلق ببعض التحديات التي يعاني منها المديرين عند احتساب العائد/ المخاطر. والتي بينها المديرين في إجاباتهم.

أ- تحديات تتعلق بالمتغيرات الخارجية من حيث سرعة حركتها وإمكانيات التحكم بها أو تسخيرها لصالح عمل الشركة:

تركزت آراء المديرين المستجيبين وعددهم (30) مديراً، ويمثلون نسبة (62.5) من مدراء عينة الدراسة، حول ترتيب هذه الصعوبة من حيث الأهمية النسبية في المرتبة الأولى. والجدول رقم (5) يبين ذلك.

ب- تحديات تتعلق بضعف قدرات وإمكانيات الشركة (المالية، والتسويقية، البشرية ..الخ):

تركزت آراء المديرين المستجيبين وعددهم (4) مديرين، ويمثلون نسبة (8.33) من أفراد عينة الدراسة، حول ترتيب هذه التحديات من حيث الأهمية النسبية في المرتبة الأولى. والجدول رقم (5) يبين ذلك.

ج- تحديات في الحصول على المعلومات ذات العلاقة بالفرص المتاحة:

تركزت آراء المديرين المستجيبين وعددهم (7) مديرين، ويمثلون نسبة (14.58) من مدراء عينة الدراسة، حول ترتيب هذه التحديات من حيث الأهمية النسبية في المرتبة الأولى. والجدول رقم (5) يبين ذلك.

يتضح من هذا التحليل أن التحديات المتأتية من سرعة تحرك المتغيرات الخارجية وضعف إمكانية التحكم بها أو تسخيرها لصالح عمل الشركة تحتل المرتبة الأولى من حيث حصولها على أعلى تكرار بالنسبة لباقي الصعوبات التي يعاني منها المديرين.

جدول رقم (5)

الأهمية النسبية للتحديات التي يعاني منها المديرين عند احتساب المخاطرة/ العائد.

الترتيب حسب الأهمية النسبية للتحديات	تحديات تتعلق بالمتغيرات الخارجية من حيث سرعة حركتها وإمكانية التحكم بها أو تسخيرها لصالح عمل الشركة		تحديات تتعلق بضعف قدرات وإمكانيات الشركة (المالية، والتسويقية، البشرية .. الخ)		تحديات في الحصول على المعلومات ذات العلاقة بالفرص المتاحة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المرتبة الأولى	30	62.50	4	8.34	7	14.58
المرتبة الثانية	9	18.75	1	2.08	14	27.17
المرتبة الثالثة	9	18.75	3	6.25	23	47.91
المرتبة الرابعة	-	-	4	83.33	4	8.34

سادساً: أثر نتائج تحليل البيئة الخارجية في اختيار منهج المفاضلة للمقارنة بين الفرص:

الفرضية الفرعية الرابعة:

"لا يوجد تقارب بين منهج المفاضلة المختار للخوض في الفرص الاستراتيجية معتمداً على نتائج التحليل وبضوء المقارنة بين المخاطرة والعائد المتوقع من كل فرصة".

يظهر اختبار الفرضية بأسلوب (مربع كاي) إن قيمة (X^2) المحسوبة للعلاقة بين تحليل البيئة الخارجية واختيار منهج المفاضلة من قبل المديرين أكبر من قيمة (X^2) المجدولة، بدرجة

حرية (3) ومستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني أن هناك علاقة معنوية بين نتائج تحليل البيئة الخارجية لوحدها ومنهج المفاضلة، وكما مبين في الجدول رقم (6).

وعند اختبار الفرضية بأسلوب ارتباط الرتب لسبيرمان بلغت قيمة معامل (rs) بين تحليل البيئة الخارجية واختيار منهج المفاضلة (0.321)، وبلغت قيمة (Z) المحسوبة بمستوى أعلى من قيمة (Z) المجدولة عند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط معنوية بين تحليل البيئة الخارجية واختيار منهج المفاضلة، وكما مبين في الجدول رقم (7).

وأثبت اختبار الفرضية بأسلوب تحليل الانحدار البسيط، أن قيمة (F)المحسوبة هي أعلى من قيمة (F) المجدولة، عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني أن هناك تأثيراً لنتائج تحليل البيئة الخارجية في اختيار منهج المفاضلة من قبل المديرين، أي أنه بتغير نتائج تحليل البيئة الخارجية ممكن أن يتغير منهج المفضلة المختار من قبل المديرين، وكما هو مبين في الجدول رقم(8).

تحليل أثر المقارنة بين المخاطرة/ العائد المتوقع من كل فرصة في اختيار منهج المفاضلة:

عند تطبيق الأسلوب الإحصائي (مربع كاي) لدراسة العلاقة بين تقديرات المخاطرة والعائد واختيار منهج المفاضلة، لم تظهر هناك نتيجة معقولة، وذلك بسبب أنه عند تقريب الإجابات ظهر عمود واحد من الإجابات، مما يتعذر في مثل هذه الحالة أن يعطي هذا الأسلوب نتيجة ممكن إخضاعها للتحليل ولذلك اكتفى بالأساليب الإحصائية الأخرى.

وعند اختبار الفرضية بأسلوب ارتباط الرتب لسبيرمان، حيث بلغت قيمة معامل (rs) للمقارنة بين المخاطرة والعائد المتوقع من كل فرصة وبين اختيار منهج المفاضلة من قبل المديرين (0.398)، وبلغت قيمة (Z) المحسوبة بمستوى أعلى من قيمة (Z) المجدولة، وكما مبين في الجدول رقم (7).

وعند اختبار الفرضية بأسلوب تحليل الانحدار البسيط، أظهرت النتائج أن قيمة (F) المحسوبة أعلى من قيمة (F) المجدولة عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني أن هناك تأثيراً للمقارنة بين المخاطرة والعائد المتوقع من كل فرصة في اختيار منهج المفاضلة من قبل المديرين مما يدل على أن أي اختلاف في نتائج المقارنة بين الأبعاد الثلاثة سيؤدي إلى اختلاف في منهج المفاضلة المختار من قبل المديرين.وكما هو مبين في الجدول رقم (9).ومن خلال النتائج التي أظهرتها الاختبارات الإحصائية السابقة الذكر يتبين أن هناك علاقة تأثير من قبل (تقديرات المقارنة بين المخاطرة والعائد المتوقع من كل فرصة) في اختيار المنهج المناسب للمفاضلة بين تلك

الفرص والذي هو بالنتيجة النهائية بمثابة القرار الذي سيتمخض عن هذه المفاضلة بين الفرص المتاحة أمام الشركات.

جدول رقم (6)

اختبار (X2) الفرضية بين اختيار منهج المفاضلة ونتائج التحليل ومقارنة (المخاطرة، العائد المتوقع)

المتغيرات	اختيار منهج المفاضلة		
	D. F	المجدولة (X^2)	المحسوبة (X^2)
مقارنة (المخاطرة، العائد المتوقع من كل فرصة)	-	-	-
نتائج تحليل البيئة الخارجية	3	7.814	8.020

جدول رقم (7)

معامل ارتباط الرتب لسبيرمان بين اختيار منهج المفاضلة ونتائج التحليل ومقارنة (المخاطرة، العائد المتوقع من كل فرصة)

المتغيرات	اختيار منهج المفاضلة	
	Rs	المحسوبة (Z)
مقارنة (المخاطرة، العائد المتوقع من كل فرصة)	0.398	2.709
نتائج تحليل البيئة الخارجية	0.321	2.200

جدول رقم (8)

اختبار الانحدار البسيط بين اختيار منهج المفاضلة ونتائج التحليل ومقارنة (المخاطرة، العائد المتوقع من كل فرصة)

المتغيرات	اختبار منهج المفاضلة قيمة (F) المحسوبة
مقارنة (المخاطرة، العائد المتوقع من كل فرصة)	8.05
نتائج تحليل البيئة الخارجية	4.10

قيمة (Fالمجدولة عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1.46) = 4.05.

الاستنتاجات:

لقد أسفرت نتائج الدراسة عن مجموعة من الاستنتاجات تمثلت بما يلي:

1- لقد كان هناك تقارباً بين الأغلبية العظمى من أفراد عينة الدراسة حول وضع العوامل السياسية والقانونية في المرتبة الأولى من حيث تأثيرها في قبول الخوض في الفرص الاستراتيجية.

2- لقد تبين أن هناك تقارباً بين آراء أفراد عينة الدراسة حول توقعاتهم لتحديد مناطق:

أ. العقبة ووادي رم- سياحة الاشتاء- الدول الأوروبية.

ب. البحر الميت - سياحة الاشتاء- الدول الأوروبية.

ج. البتراء – سياحة الثقافة – الدول الأوروبية.

د. شمال الأردن – سياحة الثقافة – الدول الأوروبية.

هـ. عمان – سياحة الاصطياف – الدول الأوروبية.

و. شرقي الأردن – سياحة الثقافة – الدول الأوروبية.

بوصفها تمثل الإطار لمحتوى الفرص الاستراتيجية مستقبلاً وهكذا فإن توقعات المديرين ترسم خارطة الفرص الاستراتيجية الممكنة في سوق الأعمال السياحية في الأردن للعقد القادم.

3- توصلت الدراسة إلى أن مسألة المقارنة بين المخاطرة والعائد المتوقع من كل فرصة لها تأثير في اختيار منهج المفاضلة من قبل المديرين، حيث أسفرت النتائج عن وجود علاقة معنوية بين متغير حسابات المخاطرة/ العائد وبين اختيار منهج المفاضلة بين الفرص.

4- لقد تبين أن هناك تقارباً بين آراء أفراد العينة حول وضع التحديات التي تتعلق بالمتغيرات الخارجة من حيث سرعة حركتها وإمكانية التحكم بها في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية لباقي التحديات.

التوصيات:

استكمالاً لمستلزمات هذه الدراسة وفي ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها تخرج الدراسة بمجموعة من التوصيات:

1- التوصية إلى منظمات الأعمال بصورة عامة متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية على وجه التحديد، حيث يعد السبيل الوحيد للتغلب على حالة القصور والضعف في عملية إدراك وتحديد ما يتولد من فرص استراتيجية في البيئة التسويقية المنظمات وما يمكن بها من تحديات.

2- التوصية للاهتمام بمختلف متغيرات البيئة الخارجية دون استثناء وعدم الاهتمام فقط بالمتغيرات السياسية والقانونية كونها هي ذات التأثير الأكبر في عمل منظمات الأعمال.

3- توصي الدارسة بأن تحتفظ منظمات الأعمال بنظم معلومات محدثة نظراً لأهميتها في متابعة المتغيرات البيئية من أجل الحصول على مؤشرات تدل على مكامن الفرص والتحديات البيئية.

4- توصية منظمات الأعمال السياحية بلفت الانتباه إلى الأسواق السياحية –عدا سوق الدول الأوروبية- الأخرى كالدول الأمريكية ودول جنوب آسيا.

5- توصية منظمات الأعمال السياحية الاهتمام ودراسة الاستثمارات في بعض المناطق والتي تمثل فرص استراتيجية والتي تم تحديدها من خلال هذه الدارسة.

6- دعوة المنظمات بصورة عامة أن تلتفت إلى اغتنام الفرص أكثر من الاستغراق في التفكير بالتحديات التي يمكن أن تواجهها.

المصادر

الكتب العربية:

1- خطاب، عايدة سيد، "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، سياسات إدارية"، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، 1985.

2- خليل، نبيل مرسي "التخطيط الاستراتيجي"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994.

3- دركر، بيتر؛ ترجمة الكبيسي، عامر؛ الجلبي، راقية رؤوف "الإدارة بالنتائج: المهام الاقتصادية ومخاطر اتخاذ القرارات"، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة بغداد، 1990.

4- الضمور، هاني حامد، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

النشرات والبحوث:

1- بلوك، زيناس؛ اين، ماكملاين؛ ترجمة وتلخيص : عيسى ، سيد "الشركات المخاطرة: كيف تخلق فرصاً جديدة لأعمالك"، خلاصات، الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد الرابع والعشرون، السنة الأولى، كانون أول، 1993.

2- الدباغ، عصام عبد الوهاب "العوامل المؤثرة في السلوك الاستراتيجي لمنظمات الأعمال" بحث غير منشور، بغداد، 1994.

3- هامل، جاري؛ براهالاد، س. ك.؛ ترجمة وتلخيص: شوشة فريد "التنافس على المستقبل"، خلاصات الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد الرابع والعشرون، السنة الثانية، كانون أول، 1994.

Books:

1- Ansoff, H. Igor; McDonell, Edward J. "Implanting Strategic Management", 2nd ed., Prentice Hall International (U. K.) Ltd., London, 1990.

2- Ash, David; Bowman, Cliff "Readings in Strategic Management" Macmillan Press Ltd., London, 1993.

3- Baetz, Mark C.;Beamish Paul W. "Strategic Management: Text, Readings and Canadian Cases" 2nd ed., Richard Irwin Inc., U.S.A. 1990.

4- David, Fred R. "Concepts of Strategic Management" Merill Publishing Co., Ohio, 1987.

5- Howe, W. Stewart "Corporate Strategy", lst ed., Macmillan Education Ltd., London, 1986.

6- Jauch, Lawrence R.; Glueck, William F. "Strategic Management and Business Policy", 3rd ed., Mc Graw- Hill Book Co., Singapore, 1989.

7- Kotler,P. "Marketing Management: Analysis Planning, Implementation and Control",9th ed., Prentice-Hall,New Yourk,1997.

8- Kotler et. al.; "Marketing for Hospitality and Tourism"; 2nd., Prentice Hall, Inc, U.S.A.,1999.

9- Mockler, Robert J. "Knowledge- Based Systems for Strategic Planning", Hall Inc., U.S.A., 1989.

10- Pearce II, John A.; Robison Jr., Richard "Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation", 2nd ed., Richard D. Irwin Inc., Boston,1985.

11- Pearce II, John A.; Robison Jr., Richard, B. "Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation", 3rd ed., Richard D. Irwin Inc., Boston,1988.

12- Pearce II, John A.; Robison Jr., Richard, B. "Strategic Management: Formulation Implementation and Control", 4th ed., Richard D. Irwin Inc., Boston,1991.

13- Pearce II, John A.; Robison Jr., Richard, B. "Strategic Management Practice: Readings in Strategic management", Richard D. Irwin Inc., Boston,1991.

14- Rowe, Alan J. &et. al "Strategic Management: A Methodological Approach", 4th. Ed., Addision- Wesley Publishing Co. Inc., 1994.

15- Rue, Lesie W.; Holland, Phyllis G. "Strategic Management Concepts and Experiences", 2nd ed., McGraw- Hill Inc., U.S.A.,1989.

16- Sawyer, George "Business Policy and Strategic Management, Planning. Strategy, and Action", Harcourt Brace Jovanovich Inc., New York, 1990.

17- Smith Garry & et. al. "Business Strategy and Policy", 3rd ed., Houghton Mifflin Co., Boston, 1991.

18- Thompson, John L. "Strategic Management: Awareness and Change",1st ed., Chapman and Hall, London, 1990.